

La promoción-país y el desarrollo de ventajas competitivas: un nuevo rol del Estado para la descentralización del país

Profesor Alejandro Indacochea C*.
Profesor del Centro de Negocios, CENTRUM,
Pontificia Universidad Católica del Perú
E-mail: aindaco@puccp.edu.pe

El nuevo orden económico mundial, la apertura de los mercados y la globalización de los medios de comunicación han hecho mas evidente que no son sólo los países los que compiten, sino las regiones, e, incluso, las ciudades. La competitividad regional es la nueva tarea del futuro y los ganadores serán aquellos que comprendan el cambio y logren adecuarse oportunamente a la economía del siglo XXI. He ahí la trascendencia de identificar los sectores competitivos en cada región, como base para el desarrollo. A diferencia del pasado, en que los proyectos regionales expresaban un marcado énfasis en la planificación como instrumento de las políticas de desarrollo, en la actualidad, con la apertura y la globalización, el énfasis lo tienen los mecanismos de asignación del mercado en las políticas de desarrollo.

*El desarrollo regional es abordado bajo el enfoque de las capacidades competitivas de los sectores pivote o soporte de la actividad económica del lugar. Una vez identificados, se pone atención al efecto multiplicador que éstos puedan generar sobre el resto de las actividades económicas. El nuevo rol del Estado debe ser el de agente promotor y facilitador del desarrollo de la competitividad, en la cual los actores y gestores de la misma son el sector privado. En su labor de promoción del Perú, PromPerú entiende que mientras más sólidas sean las estrategias regionales de inserción en el mundo globalizado, más sólido será el avance hacia la competitividad del país. De acuerdo con este concepto PromPerú lleva a cabo los talleres de competitividad regional cuyo objetivo es que los diferentes actores regionales comprendan la trascendencia e importancia del reto de la competitividad, elaboren una visión compartida para la región e identifiquen los sectores actuales y potenciales en que pueden ser competitivos, definiendo así la dirección estratégica en la cual es necesario avanzar para lograr la competitividad regional**.*

* El autor es Ingeniero Mecánico de la Universidad Nacional de Ingeniería, de Lima, y Master en Administración. Actualmente se desempeña como profesor en el Centro de Negocios –CENTRUM- de la Pontificia Universidad Católica del Perú, consultor internacional en el campo de la competitividad y las finanzas corporativas y Director – Gerente del Centro de Competitividad & Creación de Valor,. Es considerado como uno de los pioneros en el uso y la aplicación de los conceptos de Creación de Valor en Latinoamérica. Por mas de diez años se ha dedicado a la enseñanza y a la investigación del tema de las finanzas en inflación en América Latina. Profesor visitante en el IESA de Caracas; conferencista invitado a varias universidades latinoamericanas e instituciones norteamericanas, es coautor de los libros *Ayacucho Competitivo*, *Cajamarca Competitiva* y *La Libertad Competitiva*; y autor de numerosos artículos y publicaciones en diferentes medios nacionales y del exterior, entre ellos los libros: *Privatizar la Privatización: Reflexiones sobre el Nuevo Orden Económico Mundial* y *Finanzas en Inflación*, siendo este último un clásico de la administración financiera adaptado a la realidad latinoamericana.

** El autor quisiera agradecer, por su valioso aporte y contribución, al Contador Público y Master en Administración Patricia Morales Bustamante, quien lo apoyó en la elaboración de este documento y a la Dra. Beatriz Boza Dibós por sus comentarios y sugerencias. Asimismo al grupo de trabajo de PromPerú que han hecho posible la realización de los talleres y del presente documento: Carlos Bazán, Jorge Moreno, Roberto Quiroz; y a todos los socios que han permitido hacer los talleres de competitividad en las diferentes regiones.

ÍNDICE

1. El cambio tecnológico y la obsolescencia de las ventajas comparativas	4
a. La menor importancia de las materias primas en el comercio mundial	5
b. La nueva industria manufacturera: la producción flexible y la economía del conocimiento	9
c. La producción global	10
d. La modificación de los patrones de empleo	11
e. El crecimiento del sector servicios	12
f. El desarrollo de las comunicaciones y el auge de Internet	13
2. El porqué de la competitividad	13
a. El Modelo de Porter	14
(1) Condiciones de los factores	15
(2) Condiciones de la demanda	16
(3) Proveedores e industrias relacionadas y de apoyo o “clusters”	17
(4) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	17
(5) La casualidad o azar	18
(6) El rol del Estado	19
b. La visión “compartida”	20
3. La competitividad regional y el nuevo rol del Estado	23
a. Desarrollo de la competitividad regional	24
b. Las barreras invisibles de la competitividad regional	25
c. Los agentes de la competitividad y el liderazgo local	27
d. El rol del Estado en la competitividad	29
4. Los talleres de competitividad: la experiencia de PromPerú	31
a. Los objetivos de los talleres de competitividad regional	33
b. Misión de PromPerú respecto a la competitividad regional	33
c. Mediciones de los talleres	33
d. Visiones regionales de competitividad	34
5. Conclusiones y recomendaciones	35
6. Bibliografía	36
Anexo	38

“Los recursos económicos básicos ya no son el capital, los recursos naturales o el trabajo. Los recursos básicos son y serán el conocimiento. [...] El valor es ahora creado por la productividad y la innovación, ambos generados como consecuencia de la aplicación del conocimiento al trabajo.”

*Peter Drucker, **The Columbia Journal of World Business**, (Fall 1996)*

El actual proceso de “globalización”, merced al gran cambio e innovación tecnológica, al desarrollo de las comunicaciones y al establecimiento de un sistema financiero global, así como al predominio de las empresas transnacionales en la actividad económica mundial, paradójicamente, está llevando a una mayor importancia y trascendencia de las economías regionales.

PromPerú tiene como tarea promover inversiones y ello no es otra cosa que promover el futuro en un contexto cada vez más globalizado, en el cual ya no sólo son los países sino las regiones e incluso las ciudades las llamadas a competir. Adicionalmente a las estrategias de promoción de una imagen-país¹ para atraer inversiones, necesitamos tener en claro dos aspectos: ¿adónde queremos llegar? y ¿qué queremos ser en el futuro? Es decir, tener una visión.

Los talleres de competitividad regional de PromPerú facilitan o ayudan a la obtención de una visión compartida y a la definición de objetivos y líneas estratégicas de acción en los sectores pivote o motores de la actividad económica, a fin de impulsar y promover el desarrollo de las regiones. Lo cual permite, no sólo saber lo que debe hacer la región en los próximos 10 años, sino conocer bien cuáles son nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y desafíos futuros.

La competitividad empieza con la educación de la población y ése es el aporte y la contribución de los talleres de competitividad: iniciar una la cultura de competitividad y sensibilizar a los líderes de la población respecto a la necesidad del cambio.

En las siguientes páginas se explica el porqué del cambio, y la denominada “obsolescencia de las ventajas comparativas tradicionales”: recursos naturales y mano de obra. Luego se presenta el marco conceptual del modelo de competitividad de Porter y se desarrolla qué implica la competitividad regional y el rol del Estado en la misma. Finalmente se presenta la experiencia de PromPerú en los talleres de competitividad, y algunas conclusiones y recomendaciones sobre el rol facilitador de PromPerú en el desarrollo de la competitividad regional.

¹ Para una explicación detallada de este tema, remitirse al artículo escrito por Guillermo Denegri, “La dinámica del proceso de gestión de PromPerú”, en este mismo libro.

1. El cambio tecnológico y la obsolescencia de las ventajas comparativas

Las innovaciones tecnológicas ocurridas en los últimos cincuenta años han sido de tal magnitud, que igualan o superan lo acumulado por varios siglos de cambios. Así tenemos que el conocimiento en la humanidad se duplicó en los últimos 14 años y se estima que a partir del 2007 este proceso ocurrirá cada 73 días, es decir, cada dos meses y medio, aproximadamente. Igualmente, se espera que las personas cambien de carrera 2 ó 3 veces a lo largo de su vida, con lo cual la obsolescencia del conocimiento va a ser verdaderamente impresionante.

La clonación también es hoy en día una amenaza; viene sucediendo con los caballos de paso peruanos exportados al exterior y algunas especies naturales. El turismo sintético o virtual es una realidad; ya existe en Florida una jungla amazónica y playas del Caribe hechas en forma artificial que son una copia fiel del original, proceso que podría ocurrir a futuro con un Machu Picchu sintético.

El proceso de innovación permanente en que se encuentra el mundo está llevando a los países a la utilización de nuevas materias primas y al desarrollo de maquinarias y equipos cada vez más sofisticados. Ningún país se encuentra al margen de esta tendencia, ya que los mismos progresos tecnológicos han hecho que no existan distancias ni barreras que impidan la comunicación e intercambio de bienes y servicios entre todos los puntos del orbe, aun los más apartados.

El desarrollo e industrialización de estas nuevas tecnologías se ha convertido en el centro de las transformaciones económicas y en la piedra angular del crecimiento de los países. Su uso ha permitido el incremento de la competitividad y la productividad, los factores más críticos en la economía global.

Así, cada vez más, los cambios tecnológicos son los que determinan las ventajas competitivas, y superan las restricciones dadas por la escasez de recursos naturales. Esta nueva revolución industrial ha generado a su vez importantes modificaciones en los patrones económicos, industriales y sociales del mundo, puntos que se desarrollarán a continuación:

- la menor importancia de las materias primas en el comercio mundial;
- la nueva industria manufacturera: la producción flexible y la economía del conocimiento;
- la producción global;
- la modificación de los patrones de empleo;
- el crecimiento del sector servicios; y
- el desarrollo de las comunicaciones y el auge del Internet.

a. La menor importancia de las materias primas y la mano de obra en el comercio mundial

La microelectrónica, la biotecnología y la ciencia de los materiales son las nuevas tecnologías y constituyen un nuevo paradigma tecnológico-económico. El desarrollo de la electrónica es impresionante. La innovación en campos como la computación, las telecomunicaciones, la informática, la automatización, el diseño computarizado y la robótica, están cambiando profundamente la industria.

La biotecnología presenta nuevas oportunidades y problemas. Entre las principales oportunidades se encuentran los avances en la agricultura, la minería, y la medicina. En agricultura tenemos las semillas mejoradas, como es el caso del “supermaíz”, en el que se han desarrollado semillas capaces de combatir sus propias plagas, ser resistentes a ciertos agroquímicos y evitar daños al medio ambiente². Tenemos el caso del “supertomate”, en el que aplicando “variación somaclonal” se toman hojas de las plantas madres para después regenerar plantas con propiedades específicas y así lograr la maduración en el momento preciso y con el sabor más adecuado. En los alimentos tenemos los edulcorantes, cuya materia prima es vegetal con alto contenido de almidón como el maíz, la papa, o el trigo.

En minería tenemos bacterias capaces de extraer metal de minerales y concentrados de baja calidad. Como señala Mertens, la biolixiviación casi no genera contaminación y casi no requiere de energéticos³.

En la medicina, la ingeniería genética está desarrollando bacterias que absorben los desechos tóxicos enterrados, la manipulación del ADN se está usando para que a nivel genético se autodestruyan las células cancerígenas, el desarrollo de “vacunas anticancerígenas” ayudará al sistema inmunológico, las hormonas naturales estimularán el crecimiento de nuevos vasos sanguíneos y los limpiarán, desarrollo de células impedirán la degeneración de los nervios producida por enfermedades cerebrales o accidentes.⁴ Por otro lado, la manipulación genética de los seres vivos también plantea problemas éticos, sociales y culturales.

La Ciencia de los Materiales muestra el desarrollo de los polímeros, los cerámicos, y los nuevos metales. Los polímeros, gracias a su bajo costo y buenas propiedades están sustituyendo a metales como el acero, cobre y aluminio en algunas aplicaciones. Las nuevas cerámicas (combinan elementos metálicos y no metálicos) -entre las que destaca la fibra óptica- son excelentes en la transmisión de información y energía y en la fabricación de motores para automóviles. Los nuevos metales, como el circonio, el vanadio y el molibdeno son utilizados en las nuevas industrias. El niobio y el cobalto son empleados en la energía nuclear; y el silicio, galio y selenio en la microelectrónica.

² Rafael Rangel Aldao, citado por: Indacochea, Alejandro, Privatizar la Privatización: Reflexiones sobre el Nuevo Orden Económico Mundial, Lima, Oct.1993. p.180.

³ Leonard Mertens, citado por Indacochea Alejandro, op cit, p.181.

⁴ “We are Now starting The Century of Biology”, Business Week, agosto 1998. pp.44-45.

Otros avances tecnológicos son el uso cada vez más generalizado del láser en la industria, cortando desde acero hasta textiles y en otras aplicaciones. Los “superplásticos” utilizados en la fabricación de carrocerías, combinan plásticos con acero y aluminio, siendo más ligeros y fuertes.

La obtención del petróleo sintético también es una realidad, mediante la transformación de las arenas bituminosas: el 16% de la demanda del Estado de Alberta, en Canadá, se abastece con este producto, estimándose que cada año se incrementará la producción.⁵

Todos estos hechos ponen en evidencia la cada vez menor importancia de las materias primas en el proceso productivo, las cuales constituyen un componente cada vez menos relevante dentro de la estructura total de los costos de los productos y por ende no pueden ser el soporte o sustento de la competitividad como sí lo eran en el pasado.

Por otro lado, si la competitividad fuera determinada por los salarios, ésta sería liderada por los países africanos y latinoamericanos, cuyos costos de mano de obra son los menores del mundo. Así, por ejemplo, a pesar de no ser cifras comparables por la diferencia en productividad, la mano de obra en el sector manufacturero cuesta US\$ 19.5 por hora en Suecia; US\$ 17 en Alemania; US\$ 16 en Japón; US\$ 10 en los Estados Unidos, US\$ 5 en Corea del Sur; US\$ 2.5 en Argentina y en el Perú escasamente alrededor de US\$ 2.0. En el otro extremo están los países africanos, cuyos costos de mano de obra no llegan a un dólar⁶. Como vemos, el problema no se reduce al costo de la mano de obra; por el contrario, éste tendría que incrementarse para buscar elevar la productividad a través de una mejor calidad en el trabajo, es decir, invirtiendo en capital humano con miras al largo plazo.

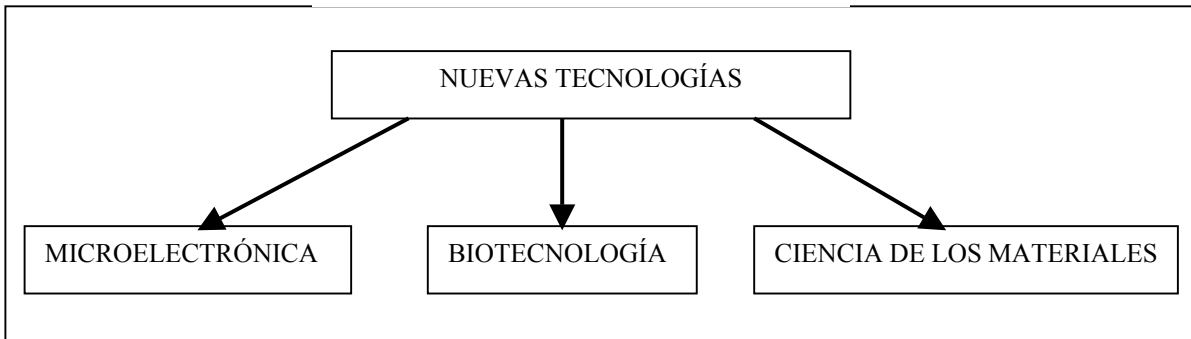
El efecto más importante de la nueva revolución tecnológica es la creciente sustitución de la mano de obra y los productos naturales por el uso de la microelectrónica, la biotecnología y la ciencia de los materiales.

El fin de las ventajas comparativas es un hecho. Paradójicamente, los países cuya carencia de recursos naturales era mayor, se han visto obligados a desarrollar ventajas competitivas a través de la innovación, para compensar la falta o carencia de dichos recursos. Esto es lo que Michael Porter denomina “*la teoría de las desventajas selectivas*” y lo podemos apreciar claramente en Japón o en Suiza. El primero carece por completo de recursos naturales y el segundo no tiene en su territorio una sola planta de cacao y, sin embargo es reconocido mundialmente como productor de chocolates. Hoy los cambios tecnológicos son los que determinan las ventajas comparativas, superando las limitaciones que puedan existir a causa de la falta de recursos.

⁵ Stephen Wisenthal, citado por Indacochea, Alejandro, op. cit. p.182.

⁶ Indacochea, Alejandro, “La necesidad de una estrategia nacional”, Diario El Comercio, 30 de Julio de 1995.

LA NUEVA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL



Así, cada vez más, la exportación de las materias primas, sin valor agregado, está perdiendo relevancia debido principalmente a:

- el incremento de la productividad mundial y la tendencia a reducir el desperdicio;
- el desarrollo de sustitutos a los productos naturales (edulcorante al azúcar, plástico al cobre, etc.);
- la presencia cada vez mayor de productos sintéticos en lugar de materias primas naturales en los productos industriales;
- la preocupación creciente por la preservación del medio ambiente y de los recursos naturales; y
- la miniaturización de los componentes industriales.

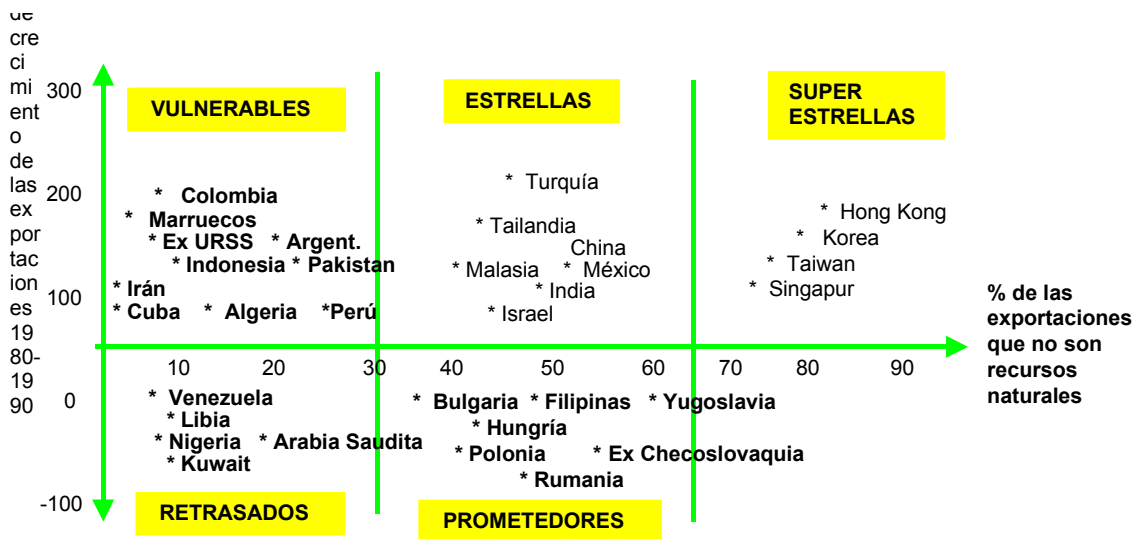
Un conjunto de pensadores del denominado “Grupo de Lisboa”, pone en evidencia que los países que son fuertemente dependientes de la exportación de los recursos naturales son los más pobres y son catalogados como economías vulnerables y frágiles.

Así, la división mundial ya no se explica por los bloques Norte-Sur: países desarrollados y subdesarrollados. El Sur antes homogéneo, ya no lo es. A pesar de la denominada Crisis Asiática, algunos países del Sudeste Asiático han tenido éxito en su ingreso al grupo de los países industrializados, y compiten de igual a igual con los países más desarrollados en casi todos los sectores. En cambio otros, como los países petroleros del Oriente Medio, se encuentran entre los países más ricos⁷, pero su desarrollo depende fuertemente de los países del Norte. Asimismo casi todos los países africanos caracterizados por su extrema pobreza, guerras internas y étnicas, continúan en el subdesarrollo. Situaciones similares explican el subdesarrollo de América Latina, Asia Central e India.

Dentro de las clasificaciones existentes, está la del Grupo de Lisboa, el cual en función de dos factores -la tasa de crecimiento de las exportaciones y la dependencia de las exportaciones a los recursos naturales-, dio una clasificación de cinco grupos:

⁷ Cuentan con los más altos PBI, pero altamente concentrados en una cúpula, por lo que la población en general sigue en la pobreza.

- Países Frágiles: sus exportaciones son prácticamente de recursos naturales: petróleo; experimentan una baja tasa de crecimiento de sus exportaciones, son monoprodutores, y su economía está fuertemente ligada a la economía de los países desarrollados. Ejemplo: países petroleros.
- Países Vulnerables: sus exportaciones son también de recursos naturales, pero variados y en algunos casos con ligeros grados de industrialización. Pueden presentar altas tasas de crecimiento de exportaciones en función de su capacidad para ir creando valor en sus productos; sin embargo, por la alta presencia en su composición de exportaciones de productos naturales puros (agricultura, pesca y minería), se encuentran muy expuestos a los cambios de las relaciones de intercambio. Ejemplo: países de América Latina.
- Países Prometedores: sus exportaciones las constituyen productos industrializados pero con bajas tasas de crecimiento de sus exportaciones debido a problemas internos que no les permiten desarrollarse a plenitud. Ejemplo: los ex-países soviéticos.
- Países Estrellas: sus exportaciones las constituyen productos industrializados, se encuentran en procesos de reconversión y reestructuración de sus economías y en la aplicación de políticas de desarrollo que los conduzcan a una mayor integración con los países desarrollados o del Norte, por lo que presentan altas tasas de crecimiento de sus exportaciones.
- Países Super-Estrellas: sus exportaciones las constituyen productos altamente industrializados y altas tasas de crecimiento de sus exportaciones. Ejemplo: los Tigres Asiáticos.



Fuente: The Group of Lisboa⁸

⁸ The Group of Lisbon, Limits to Competition, The Mit Press, Massachusetts, 1995. p. 47

Sin duda, todo este proceso ha causado un gran impacto sobre el precio y la demanda internacional de las materias primas, situación que ha afectado directamente a América Latina, cuyas exportaciones en su mayor parte continúan siendo materias primas con muy poco valor agregado

El Informe del Banco Mundial sobre el Desarrollo señala: *“Si los países en desarrollo no aumentan su productividad y comienzan a producir nuevos bienes, verán cómo su nivel de vida se deteriora con respecto al resto del mundo. [...] Deben ascender en la cadena de valor añadido y producir bienes que normalmente requieren e incorporan niveles superiores de tecnología”*⁹, mensaje que de por sí es claro en el reto planteado a los que hoy en gran parte somos países exportadores de materias primas.

b. La nueva industria manufacturera: la producción flexible y la economía del conocimiento

Los procesos de producción requeridos para las nuevas industrias han llevado a la reducción de la demanda de empleos manufactureros y han revolucionado la manera de producción y diseño de los bienes. La aplicación de los nuevos sistemas ha hecho posible la automatización de procesos que antes eran manuales y la aparición y desarrollo de nuevas carreras como la mecatrónica, mezcla de mecánica y electrónica; y la biogenética, entre otras.

El modelo clásico de desarrollo industrial, el Taylorismo, ejemplificado en el Fordismo, donde lo esencial era la denominada economía de escala, pertenece a la historia. Este modelo era aplicable en empresas de gran tamaño dedicadas a la producción masiva y estandarizada de productos cuya demanda era estable y previsible. En ese contexto, la tenencia de los recursos era clave para el control de la producción y de los ingresos.

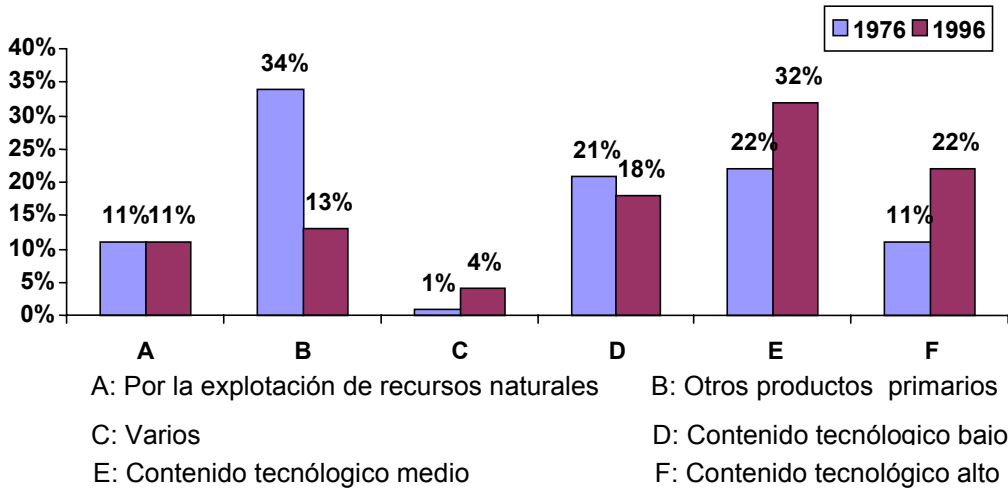
Pero, este modelo, orientado a la producción masiva, descuidó, sin embargo, la calidad en el diseño y llevó a una pérdida de mercado, cuando los consumidores empezaron a preferir productos diferenciados. Al respecto Alvin Toffler señala: *“En el futuro, la compañía que sepa cómo desestandarizar del modo más eficaz, saldrá triunfante con toda probabilidad.”*¹⁰

Actualmente, Taylor y las economías de escala pertenecen a la historia. La nueva empresa industrial no debe sus ventajas al capital ni a la maquinaria, sino al capital humano, es decir, a la capacidad humana para comprender el medio en que se desenvuelve, anticiparse a las nuevas necesidades, adaptarse a los cambios, diseñar bienes y servicios específicos y proyectarse a largo plazo. A diferencia del pasado, su ventaja radica en producir bienes de alta calidad para mercados muy definidos y focalizados.

⁹ Grupo Mundi-Prensa, “El Conocimiento al servicio del desarrollo”, en Informe sobre el Desarrollo Mundial 1998/99. Banco Mundial. p.24

¹⁰ Toffler, Alvin, La Empresa Flexible, Barcelona, Plaza & Janes, 1990. p.73.

Asimismo, el nuevo sistema industrial requiere de servicios tecnológicos y profesionales cada vez mayores. Las nuevas ventajas competitivas son la “cognoeconomía” o economía del conocimiento, en la cual el valor del intangible en la producción es cada vez mayor. Más aún, para resaltar la importancia del conocimiento en la producción, ya no se habla de procesos de “manufactura” sino de “mentefactura”. En el comercio mundial, entre 1976–1996 se redujo de 45% a 24% la exportación de bienes basados en recursos naturales y otros bienes primarios, evidenciándose cada vez más la importancia de la investigación y desarrollo en los productos comercializados, incrementándose éstos de un 54% a un 72% del total de bienes comercializados, en los cuales los productos con mediano y alto nivel tecnológico son aquellos que requieren de una gran inversión en I+D¹¹.



Fuente Base de datos COMTRADE. Citado en Informe sobre el desarrollo mundial 1998/99. Op.Cit. p.28

c. La producción global

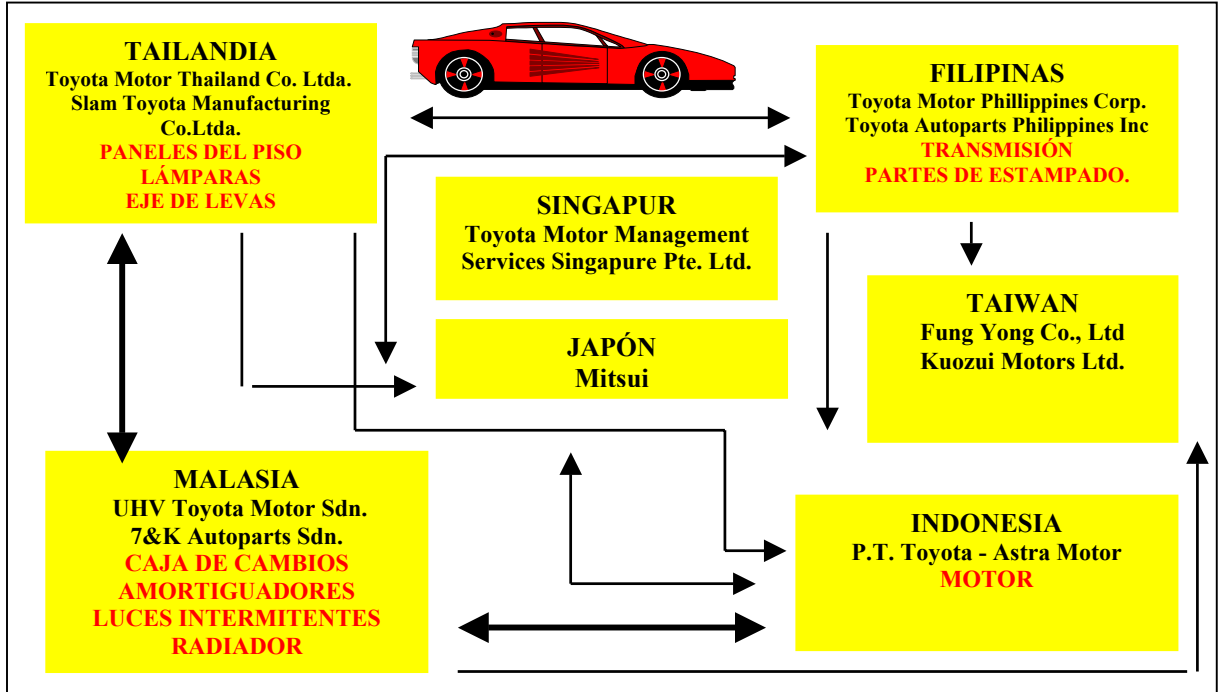
Otro nuevo concepto hoy es que los productos ya no pertenecen a un país. Cada vez más se desarrolla la idea de que éstos se producen en el mundo (*made in world*): la “aldea global” es un hecho. Los procesos productivos se desarrollan a través de las fronteras, cambiando de insumos a partes y de partes a componentes de un país a otro, y desde y hacia los lugares más alejados. Existe la subcontratación de procesos desde los países desarrollados hacia los países en desarrollo intensivo en mano de obra.

Los casos de globalización de la producción son cada vez mayores, siendo interesante el caso de Toyota en el Asia que cuenta con un sistema de manufactura integrada en sus tres principales mercados: Norteamérica, Europa y Asia; con 35 plantas de manufactura afiliadas en 25 países. Así, en el Sudeste Asiático, los paneles del piso, las lámparas y el eje de levas son fabricado en Tailandia; la transmisión en Filipinas; el motor en Indonesia; la caja de cambios, los amortiguadores y el radiador en Malasia; el control digital en Japón; la comercialización de las partes y componentes entre las firmas de la región asiática es

¹¹ Citado en: Grupo Mundi-Prensa, “El Conocimiento al servicio del desarrollo”, en Informe sobre el Desarrollo Mundial 1998/99, Banco Mundial, p.28

coordinada desde Singapur y finalmente comercializada por Mitsui en Japón, tal como se muestra en el gráfico siguiente.

Producción global: caso Toyota



Fuente: United Nations Conference on Trade and Development¹²

d. La modificación de los patrones de empleo

Los cambios tecnológicos han revolucionado el concepto del trabajo en la sociedad. La importancia de la mano de obra en la producción de bienes y servicios es cada vez menor. La producción pasó, de ser intensiva en materias primas y mano de obra, a intensiva en capital; con la industrialización, se pasó de un trabajador manual a un trabajador técnico. La automatización, los robots y los ordenadores han hecho que se requiera de un trabajador cada vez más especializado, y que, a su vez, se requiera de menos trabajadores manuales para producir más bienes y servicios.

Esto nos lleva a la paradoja de que el crecimiento del sector industrial no necesariamente lleva a un crecimiento del empleo, sino muchas veces a una reducción del mismo, por el cambio tecnológico gracias al cual sus necesidades resultan orientadas a un personal altamente calificado y no a un trabajador estándar.

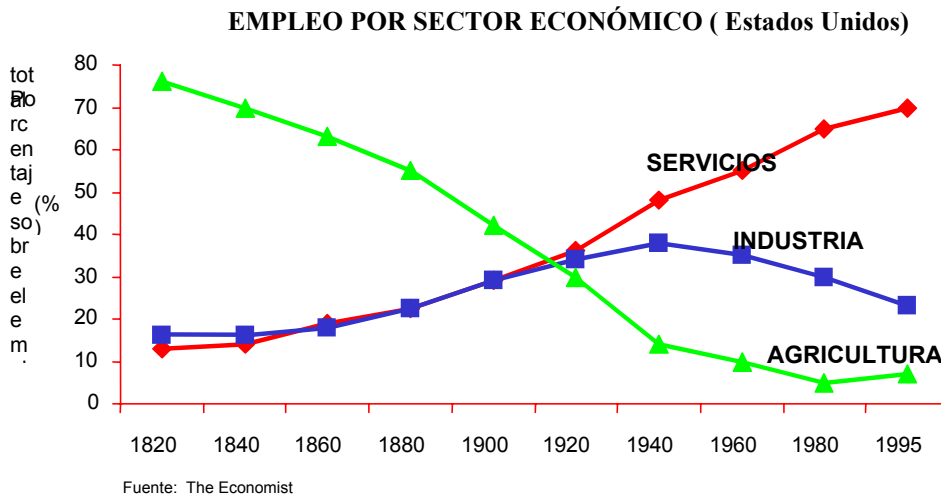
¹² En World Investment Report 1996, New York and General 1996.

Asimismo, la alta competencia y la globalización de los mercados han llevado a las organizaciones a buscar ser cada vez más flexibles, y, dentro de ello, a la búsqueda de la flexibilización de los patrones de empleo. Primero vino el famoso “part-time”, luego el tiempo “compartido”, flexible o rotativo, y ahora se habla del “teletrabajo”. Se ha estimado que a fines de siglo, entre el 10% y 15% de trabajadores utilizarán el teletrabajo en los países desarrollados.¹³ Por otro lado, se estima que la fuerza laboral estará mayoritariamente constituida por trabajadores especializados, y experimentados que en su mayoría serán contratistas independientes

e. El crecimiento del sector servicios

Las nuevas tecnologías han llevado a la llamada terciarización de la producción, en la que la economía global se basa cada vez más en la industria de servicios no sólo como fuente sino también como generador de empleo. Los servicios de transporte, comunicaciones y financieros, entre otros, no son sectores aislados sino que constituyen elementos importantes en el PBI mundial. Por ello Alvin Toffler¹⁴ denomina a esta revolución industrial la “Tercera Ola”, basada en la electrónica y la información, e independiente de la naturaleza.

En el caso de la economía norteamericana, como se muestra a continuación en el siguiente gráfico, el traslado ha sido evidente del campo y la industria a los servicios que sin duda constituyen la base del futuro.



¹³ “El Teletrabajo en Europa: penetración, potencial y práctica ¿Ha colmado las expectativas?”, en I&T Magazine Invierno 94-95. p.24-25

¹⁴ Toffler, Alvin, La Tercera Ola, Barcelona, Plaza & James, 1980

Según James Thornblade, de la Universidad Tufts en Medford, Massachusetts, en el futuro, *“el crecimiento dependerá de las industrias que se dedican a la aplicación intensiva de conocimientos”*.¹⁵

f. El desarrollo de las comunicaciones y el auge de Internet

Existe una revolución en el área de las informaciones, su procesamiento y divulgación. El microchip y la fibra óptica han potenciado su desarrollo. Este desarrollo exponencial vivido en los últimos años es lo que permite a las empresas pequeñas actuar como grandes, y a las empresas grandes actuar como pequeñas, porque en la red todas las empresas son iguales y todas tienen las mismas posibilidades de llegar. No existen límites físicos ni distancias que impidan la transmisión de datos y su tratamiento por computadoras. En la actualidad, la industria de las telecomunicaciones genera el 6% del PBI mundial y las 25 empresas más grandes del sector facturan más de 750 mil millones de dólares anuales¹⁶.

Asimismo, con la oficina virtual se ha reducido el espacio en las empresas. Ahora es suficiente con un ordenador portátil, un fax y un celular. Los empleados no necesitan un espacio físico en las empresas, les basta con un espacio móvil para atender a los clientes.

Hace 25 años había alrededor de 25 mil procesadores en todo el mundo y ahora se calcula que existen cerca de 140 millones. En 1960, un cable telefónico transatlántico podía transmitir simultáneamente 139 conversaciones; actualmente un cable de fibra óptica es capaz de transmitir millón y medio¹⁷.

En todo esto vemos que, a diferencia del pasado, la competitividad ya no depende de los recursos naturales o de la mano de obra barata. Para la competitividad internacional, la importancia radica en el capital humano, pues éste es el factor dinámico que induce a las innovaciones. Esta situación coloca en una posición muy desventajosa a las economías latinoamericanas, ya que si bien han diversificado sus ingresos por exportación dando énfasis a las manufacturas, esto ha sido insuficiente. Es necesario, pues, elaborar una estrategia que le permita incorporar el adelanto tecnológico a la transformación de los productos básicos, a fin de “crear valor”.

Ciertamente, la sociedad del futuro es la sociedad de la información, de las telecomunicaciones y de los servicios. Esto lleva a buscar afrontar el reto de cómo nos integramos en una economía globalizada, y qué papel vamos a jugar en ella.

2. El porqué de la competitividad

En 1990, Michael E. Porter, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard y miembro de la Comisión sobre Competitividad Industrial de los Estados Unidos,

¹⁵ Citado por Indacochea, Alejandro, Privatizar la Privatización: Reflexiones sobre el Nuevo Orden Económico Mundial, p.183

¹⁶ The Economist A Survey of the World Economy, 28 Set., 1996.; p.344.

¹⁷ The Economist A Survey of the World Economy, 28 Set., 1996.; p.344.

publicó *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, libro que tendría gran impacto en los ambientes académicos, empresariales y gubernamentales de todo el mundo¹⁸.

Buscando determinar cuáles son “*los atributos de una nación que fomentan las ventajas competitivas en determinados sectores*”, el profesor Porter elaboró un modelo que permite comprender el proceso que lleva a lograr ventajas competitivas internacionales y, a la vez, identificar la manera cómo los países pueden desarrollar su competitividad; es decir, mejorar la cantidad y calidad de los recursos que poseen y la capacidad para utilizar esos recursos de manera más eficiente. Este modelo también puede aplicarse a espacios más reducidos, como a las regiones al interior de un país. La metodología de Porter es de fácil entendimiento y aplicación, razón por la cual viene siendo usada exitosamente por PromPerú en los Talleres de Competitividad Regional para analizar las regiones y los sectores competitivos en el Perú.

a. El Modelo de Porter

La competitividad de un país puede definirse como la capacidad de diseñar, producir y comercializar bienes y servicios mejores y/o más baratos que los de la competencia internacional, lo cual se debe reflejar en una mejora del nivel de vida de la población. De acuerdo con estas características, la idea básica del modelo de Porter es que la competitividad no se hereda, ni depende de la coyuntura económica, hay que crearla con esfuerzo e iniciativa propia. No se puede importar como un paquete llave en mano. Lo que hace próspero a un país es la capacidad de sus empresas para alcanzar elevados niveles de productividad; es decir, la capacidad de usar con eficiencia y creatividad la mano de obra, los recursos naturales y el capital. En el enfoque de Porter no importa tanto qué y cuántos recursos se poseen, sino qué se hace con los que se tienen. Adicionalmente, los países que resultan más competitivos no son aquellos que descubren el nuevo mercado o la tecnología más adecuada, sino los que implementan los mejores cambios en la forma más rápida posible.

De acuerdo con Porter, el que una nación cuente con sectores capaces de competir exitosamente en el mercado internacional depende en gran medida del contexto que rodea a las empresas que conforman cada sector, pues éstas no son entes aislados. Este entorno nacional está determinado por la interacción de cuatro grupos de atributos: (1) las condiciones de los factores; (2) las condiciones de la demanda; (3) los proveedores y las industrias relacionadas y de apoyo; y (4) las estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas. El entorno se complementa con dos elementos: (5) la casualidad y (6) el rol del Estado.

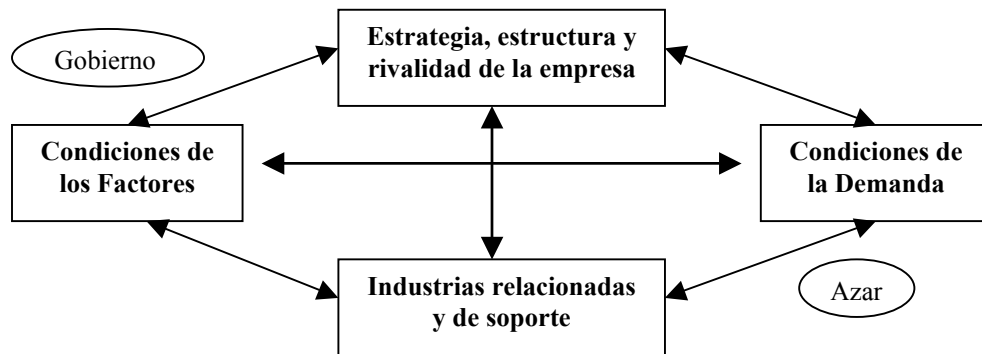
En este modelo, la base de la competitividad o la capacidad para competir no deriva de los cuatro atributos, ni siquiera del conjunto de atributos considerados como un todo, sino de su interrelación, de su reforzamiento mutuo. Esto significa que el efecto que cada uno de ellos pueda causar depende del estado de los otros, que las ventajas de uno puedan crear o perfeccionar ventajas en otros, y que las desventajas de uno pueden acarrear desventajas en

¹⁸ Porter, Michael, *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, Buenos Aires, Vergara, 1991.

los otros. A este concepto de total dinamismo Porter lo denominó el “*Diamante de la Competitividad*”.

Los sectores exitosos en la economía internacional son aquellos a los cuales el diamante de la competitividad les es favorable. Sin embargo, esta afirmación no implica que todas las empresas del sector sean exitosas; más aún, cuanto más competitivo sea el entorno, tanto más probable será que algunas de éstas se queden en el camino, ya que no todas tienen iguales habilidades ni explotan similarmente el entorno.

El Diamante de la Competitividad



Fuente: Porter, Michael E.¹⁹

(1) Condiciones de los factores

El primer atributo del diamante de competitividad -las condiciones de los factores- se refiere a la situación del país respecto de lo que comúnmente se llama “dotación de los factores” (recursos humanos, recursos físicos, conocimientos, capital e infraestructura); es decir, a los *inputs* necesarios para competir en una industria. Las condiciones de los factores no dependen sólo de los factores en sí, sino del grado de eficiencia y efectividad con que se les explote.

Por otro lado, no todos los factores tienen la misma importancia para la obtención de la competitividad. Para explicar esta idea, Porter clasifica los factores en básicos y avanzados, por un lado; y en generalizados y especializados, por otro.

Los factores básicos comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada o semiespecializada. Los factores avanzados comprenden la infraestructura, los recursos humanos altamente especializados y el soporte en ciencia y tecnología. Los generalizados son los que pueden aplicarse a varias actividades, mientras los especializados tienen un radio de acción circunscrito. Así tenemos, en el caso de la agricultura en el Perú, como factores básicos a considerar: las variadas condiciones climatológicas (microclimas) y la gran disponibilidad de tierras, así como la disponibilidad de mano de obra no capacitada. Los factores avanzados serían los proyectos de irrigación y la infraestructura creada para explotar las tierras. La investigación tecnológica en un campo

¹⁹ Ibid.

específico como el caso del Centro Internacional de la Papa o del Instituto del Espárrago constituyen factores especializados.

Mientras que los factores básicos se heredan o se crean mediante inversiones modestas, los avanzados requieren inversiones cuantiosas y esfuerzos de largo alcance. En los últimos años, la globalización ha hecho menos esencial la disponibilidad de los factores básicos, pues hay gran movilidad de recursos y las empresas pueden trasladar sus unidades productivas ahí donde éstos se encuentren. Hoy, la ubicación geográfica de las plantas industriales no se da sólo en función de la localización de las materias primas, sino del lugar donde éstas pueden agregar más valor al proceso productivo.

La competitividad está basada en los factores avanzados y especializados, dado que la dificultad para crear o conseguir los factores otorga ventajas. Al respecto, un concepto fundamental de la teoría porteriana es la “desventaja selectiva”; es decir, la forma de superar las carencias de factores básicos o generalizados mediante la innovación. Paradójicamente, la falta de un recurso se convierte así en un gran incentivo para el desarrollo de la competitividad. Es el caso del Japón, por ejemplo, cuyo reducido territorio sirvió como un poderoso impulso para generar competitividad. La práctica del “justo a tiempo”, por ejemplo, nació de la necesidad de ahorrar espacio.

A diferencia de América Latina, pródiga en recursos naturales, los países asiáticos se vieron obligados a generar competitividad para poder acceder al mercado internacional, y lo lograron. Hoy, América Latina enfrenta el reto de cómo evolucionar del viejo modelo rentista basado en recursos naturales y mano de obra barata, al desarrollo de ventajas competitivas que le permitan una adecuada inserción en la nueva economía mundial.

(2) Condiciones de la demanda

Por condiciones de la demanda se entiende la composición, el tamaño, ritmo de crecimiento y grado de sofisticación del mercado interno, lo cual, al estimular la mejora y la innovación, se convierte en un determinante de la competitividad.

Respecto de la composición, la idea es que un mercado interno segmentado, de compradores exigentes y de necesidades precursoras, puede presionar a las empresas al constante perfeccionamiento. En cuanto al tamaño y el ritmo de crecimiento del mercado, las economías de escala que justifican la inversión en investigación y desarrollo pueden impulsar la competitividad al incentivar las inversiones. Sin embargo, Porter también señala que un mercado interno pequeño -como es el caso de los países de América Latina- puede convertirse en un incentivo para esforzarse por competir en el mercado externo. Por último, la sofisticación de los compradores o su internacionalización se refiere a todo aquello que transmita gustos o hábitos de consumo hacia el exterior y cree demanda en el extranjero.

Es así que en el caso peruano, dado el escaso poder adquisitivo y sin mayores exigencias del consumidor local, la demanda para muchos productos viene dada por el mercado externo, como sucede con los espárragos y el palmito para el mercado de exportación.

(3) Proveedores e industrias relacionadas y de apoyo o “clusters”

En el modelo de Porter, la competitividad de un sector se sustenta en la disponibilidad de los proveedores o industrias conexas que, a su vez, sean por sí mismos competitivos. Las industrias relacionadas comprenden a todas aquellas que comparten tecnologías comunes, insumos y productos complementarios; es decir, las industrias conexas son aquellas con las que las empresas pueden compartir o coordinar actividades de su cadena de valor: desarrollo de tecnología, fabricación, distribución, comercialización o servicio de producto.

Es importante aclarar que el concepto de *cluster* no sólo se refiere a una industria en un área determinada que produce algún bien, sino que comprende una gama entera de industrias relacionadas que producen muchos bienes y servicios. Los *clusters* permiten aumentar en forma importante la productividad, puesto que promueven la eficiencia, incrementan la tecnología, estimulan el uso adecuado de los recursos naturales y mejoran el valor de los productos. Son también magníficos estimuladores de la creación de nuevas empresas; de una compañía surge la otra. La relación entre sectores competitivos conexos produce nuevos sectores competitivos.

La contribución de los proveedores toma la forma de acceso a los insumos de manera rápida, eficiente y, a veces, preferencial con relación a su costo. También la cercanía física fortalece el vínculo que se establece entre la cadena de valor de las empresas y sus proveedores. Pero lo más importante para la ventaja competitiva son las estrechas relaciones de trabajo que se establecen con los proveedores y que permiten beneficiarse de tecnologías, información e innovaciones.

Normalmente, en los países en desarrollo, dada la falta de proveedores competitivos, las industrias aparecen como sectores aislados en vez de *clusters*. Esto obliga a que la mayoría de los componentes tengan que importarse y a que las empresas se vean forzadas a procesos de integración vertical. Algunas veces, como no es posible obtener los insumos requeridos localmente, las industrias se ven obligadas a dedicarse a actividades que no forman parte de su negocio principal, como es el caso de la generación de electricidad o la operación de transporte en el sector minero peruano.

En el caso peruano, dada la presencia en el mercado de gran número de pequeñas y microempresas, caracterizadas por su flexibilidad, el reto es cómo integrar a estas empresas en el circuito de la cadena productiva para constituir cadenas o *clusters* de empresas a fin de ganar competitividad.

(4) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

El último determinante de la ventaja competitiva de un país o región es el contexto en el que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas.

Parte de este contexto deriva del hecho de que en el ámbito nacional existen prácticas y enfoques de gestión comunes a las empresas. Porter menciona, entre otras, la formación y orientación de los líderes, el peso de la iniciativa individual, los medios para la toma de decisiones, la actitud hacia las actividades internacionales y la relación entre los trabajadores y los directivos. De la misma manera, la idiosincrasia de una nación influye sobre las formas de organizar y gestionar las empresas y de alguna manera condiciona sus posibilidades de lograr ventajas competitivas. Los objetivos de las empresas y de las personas juegan también un papel importante, como pueden ser las motivaciones y los compromisos.

En cuanto a la rivalidad interna o doméstica de las empresas, Porter señala que la creación y persistencia de la ventaja competitiva en un sector determinado están asociadas a una intensa rivalidad doméstica. La competencia en el mercado de origen sirve de estímulo a las empresas para que mejoren la calidad de sus productos o servicios, reduzcan precios e innoven.

En el caso peruano, el cambio hacia un entorno más competitivo se inicia en 1990 con las denominadas reformas estructurales. Si bien la apertura y la liberalización de los mercados, la eliminación de las barreras de entrada y salida, así como la asunción de un nuevo rol de parte del Estado son condiciones necesarias para crear un mercado competitivo, se requiere, además, de todo un trabajo complementario que evite las prácticas anticompetitivas y los abusos frente a los consumidores, tarea que está en manos de Indecopi²⁰, que es el organismo pro-competencia.

Sin duda, el cambio hacia una cultura de mercado y el hecho de que los diferentes agentes económicos internalicen las nuevas reglas de juego, no es tarea fácil. Algunos sostienen que es relativamente más fácil abrir los mercados que abrir las mentes y que incentivar nuevas actividades y actitudes es verdaderamente una tarea compleja que precisa de un cambio generacional y de una reforma de la educación.

(5) La casualidad o azar

La casualidad es uno de los factores adicionales que complementan el diamante de la competitividad. Precisamente éste fue uno de los hallazgos del estudio empírico de Porter: los acontecimientos casuales también ejercen influencia sobre la ventaja competitiva. Se dice que son casuales los incidentes ajenos a una nación o sobre los cuales las empresas o el gobierno no tienen mayor control.

La importancia de las casualidades para las ventajas competitivas radica en el hecho de que pueden alterar la posición competitiva de las naciones. Sin embargo, el que un hecho casual se convierta en ventaja competitiva depende del diamante nacional. Porter hace ver que inclusive lo que puede parecer fruto de la casualidad es, en realidad, resultado de las diferencias de los entornos nacionales.

²⁰ Armando Cáceres, “Competitiveness and Competition” in Peru’s Experience in Market Regulatory Reform: Lessons from the first five years of Indecopi. Lima, Sello Editorial Indecopi, 1998, p.194-195

Entre las casualidades Porter menciona los inventos, las discontinuidades tecnológicas, las discontinuidades en los costos de los insumos, los cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en el tipo de cambio, los aumentos insospechados de la demanda mundial o regional, las decisiones políticas de gobiernos extranjeros y los conflictos bélicos.

Otros hechos casuales que repercuten sobre el diamante nacional pueden ser también los desastres naturales. Un ejemplo reciente es el Fenómeno de El Niño, que afectó diversos entornos nacionales -el del Perú, entre ellos- en 1997 y 1998.

(6) El rol del Estado

Es el otro factor adicional que completa el modelo de Porter, y al que se le otorga gran importancia: el poder que tiene el Estado de influir sobre el diamante a través de leyes, normas y políticas, lo cual afecta a cada uno de los determinantes de la competitividad. Puesto que establece las reglas de juego, el gobierno puede mejorar o deteriorar la ventaja nacional o alterar el clima nacional para la competitividad.

Porter sostiene que, si bien es tentadora la idea de colocar al gobierno como el sexto determinante del diamante, en realidad el papel del gobierno en la competencia internacional es el de influir -positiva o negativamente- sobre los cuatro determinantes. Más aún, Porter advierte sobre el peligro de perder de vista que la influencia del gobierno sobre la ventaja competitiva es inevitablemente parcial. Puede aumentar o disminuir las probabilidades de conseguir ventaja competitiva, pero no puede crearla; lo cual es tarea exclusiva del sector privado.

Desde la perspectiva del modelo porteriano, se acepta que el papel del Estado es proporcionar el marco propicio para un entorno favorable; es decir, actuar como agente promotor y responsable de dotar al país de infraestructura básica, desarrollo tecnológico y servicios básicos de educación y salud, para permitir a las empresas competir con ventaja en los mercados internacionales.

Un aspecto que se debe tener en cuenta, de gran importancia en el actual contexto latinoamericano, es que no basta con declarar la economía de mercado para que ésta funcione. Hace falta también el adecuado funcionamiento de las instituciones gubernamentales, con reglas de juego definidas y un Estado eficaz sin corrupción.

Una herramienta básica en los negocios internacionales para determinar cuán riesgoso o atractivo sea un país como destino de inversiones, es el denominado “riesgo-país”. El efecto del aumento del riesgo-país es la exigencia de un mayor retorno o tasa de descuento para los proyectos de inversión. Ello significa que si el riesgo-país es alto, entonces muchas inversiones dejarán de hacerse o se llevarán a cabo sólo aquellas que permitan una rápida recuperación del capital.

Un elemento importante del riesgo-país es el riesgo político institucional. Para el inversionista es fundamental saber si en el país se aplican las leyes, si las decisiones judiciales son independientes e imparciales y si la administración de justicia es confiable. En suma, si se garantiza y respeta el marco institucional del país. El adecuado funcionamiento de las instituciones genera un entorno jurídico confiable para las inversiones. Sin un óptimo sistema proveedor de seguridad jurídica para todos, el mercado no podría funcionar eficientemente.

b. La visión “compartida”

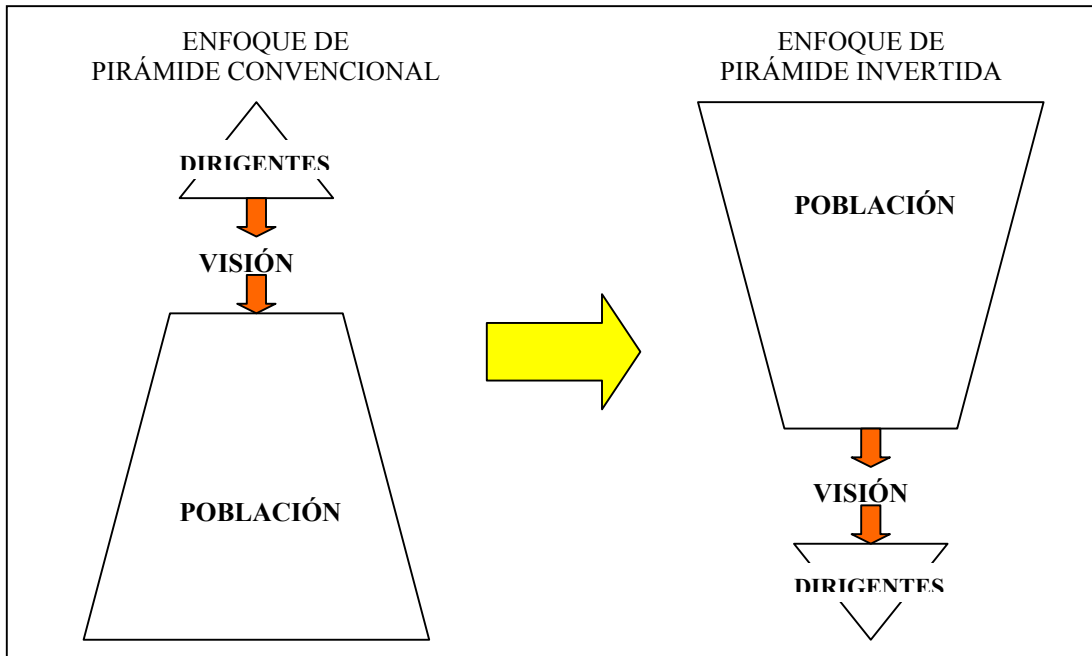
Entender qué queremos ser y cómo lo vamos a hacer, es de suma importancia a todo nivel y para todos los agentes económicos. Si no contamos con una “visión”, no hay forma de saber adónde nos estamos dirigiendo.

La visión es un término que resulta de gran importancia en la elaboración de una estrategia nacional, regional, o local. Una visión se plasma en un conjunto de planes o acciones que nos llevan a una decisión óptima en el ámbito de una zona o región geográfica. Los planes estratégicos nos dan las pautas concretas que permiten hacer realidad la “visión” planteada para el país, la región o la localidad.

Asimismo, es importante resaltar que la visión debe ser entendida y compartida por todos los ciudadanos. De nada sirve que la “alta dirección” explique su visión si la población no la siente como suya. La visión debe gestarse en la base de los sectores productivos, a fin de cohesionar a la sociedad en su conjunto para la acción. La única manera de tener éxito y poder afrontar los retos del futuro es que los líderes hagan realidad una visión compartida con participación de toda la población. Esto implica el compromiso de todos los agentes económicos y políticos para concentrar los esfuerzos en la misma dirección²¹. A diferencia del enfoque convencional, en que los dirigentes plantean y proponen una visión a la población; en los Talleres de Competitividad la situación es exactamente a la inversa. Es la población representada por sus líderes regionales, que son participantes del taller, los que elaboran y proponen una visión que después es tomada por los dirigentes. (Enfoque de Pirámide Invertida.)

²¹ Según el Diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia Española, visión es, en su quinta acepción, la “creación de la fantasía o imaginación, que no tiene realidad y se toma como verdadera”.

La Visión Compartida: Un Enfoque de Pirámide Invertida



Elaboración Pronia

Asimismo, la visión debe reflejar los valores, creencias y conductas del país, región, o la ciudad, siendo necesario cambiar algunos de ellos en la búsqueda de una nueva “cultura de competitividad”.

Las ventajas de contar con una visión de futuro compartida son muchas, entre las que destacan las siguientes²²:

- Situarse adecuadamente en el mundo, es decir, analizar y entender el contexto internacional en el cual estamos insertos, y definir cómo nos vamos a insertar mejor.
- Adoptar una perspectiva y una actitud de mediano y largo plazo y dejar así de lado el excesivo sesgo en el análisis de corto plazo.
- Utilizar adecuadamente todos los recursos disponibles: recursos físicos, naturales, humanos, tecnológicos, económico-financieros, políticos, diplomáticos, militares y culturales, a fin de hacer realidad la visión planteada.
- Formar un sentido de identidad regional y reforzar la auto-estima de modo que permita a una sociedad definirse en una dirección positiva.

El tener una visión regional nos da una referencia de la verdadera dimensión de la tarea del desarrollo. Tal vez lo más importante es que una visión compartida lleva al compromiso de

²² Indacochea, Alejandro, “La Vision Compartida”, Diario El Comercio, Domingo, 1 de Agosto de 1999. Editorial, p.A-27.

todas las personas involucradas, y a la toma de conciencia de que todos necesitan de todos²³.

De otro lado, la metodología del diamante de competitividad de Porter ayuda a gestar la visión compartida para cada región y sus sectores de actividad. Para el efecto se elabora el diamante “actual” de competitividad, el cual básicamente es un diagnóstico de inicio o de partida que permite responder a las preguntas: ¿cómo estamos?, ¿dónde estamos en el contexto actual? y ¿cuáles son nuestros elementos básicos de competitividad?

Teniendo este punto de partida en claro, los participantes del taller formulan y plantean la visión compartida al 2010, la cual responde a la pregunta ¿qué queremos ser en ese horizonte? La etapa final es cómo hacemos realidad este sueño. La respuesta es el diamante futuro de competitividad al 2010, que responde a la pregunta ¿Cómo debemos estar para ese entonces? Es decir, cómo debe ser la situación regional de la competitividad al 2010 que permita que la visión sea una realidad.

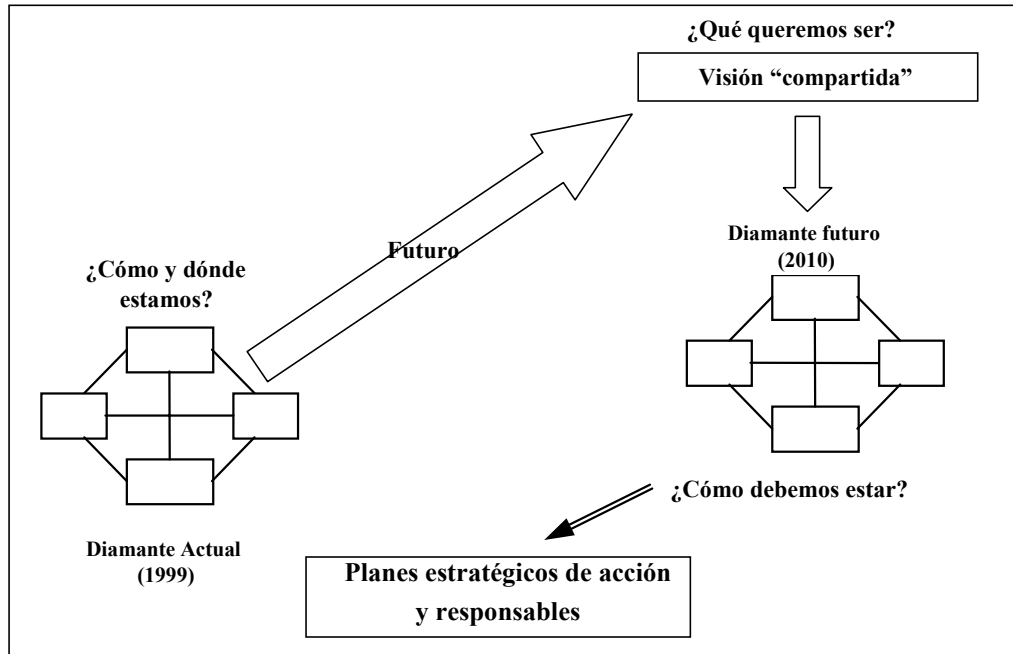
Finalmente se elaboran los planes de acción con cada responsable para ejecutar los mismos; trabajo que se hace a nivel de toda la región y por sector de actividad económica.

Un aspecto importante es la definición de los planes estratégicos de acción y de los responsables que permitan hacer realidad la visión “compartida”; tarea que asumen los líderes privados que emergen en el mismo taller.

En todo esto, el rol de PromPerú es el de un ente promotor cuya tarea es facilitar las acciones para el logro de una visión “compartida” regional.

²³ Para tener una mejor idea de la historia y beneficios de la visión, así como del rol de ésta en el desarrollo del Perú y en el trabajo de PromPerú, ver en este mismo libro el trabajo de Gonzalo Galdós, “La visión-país y la labor de promoción-país”.

Dinámica de la Visión Regional en los Talleres de Competitividad



Elaboración propia

3. La competitividad regional y el nuevo rol del Estado

Según Porter²⁴, los mismos elementos que determinan las ventajas competitivas de una nación son válidos y aplicables al caso de las regiones o ciudades ya que, en estos casos, la ventaja competitiva surge de la interacción entre las condiciones nacionales y locales.

El concepto de región no se limita al aspecto político o geográfico, sino que también involucra matices económicos, sociales, culturales e históricos. En la actualidad, se tiende hacia un regionalismo global en el cual las regiones y ciudades están cobrando mayor protagonismo e importancia. El actual proceso de globalización ha llevado a una situación paradójica: *“a pesar que la competencia se ha mundializado, el rol y la importancia de las economías locales y regionales es cada vez mas determinante en la búsqueda de la competitividad”*²⁵.

Más aún, para Kenichi Ohmae²⁶, el nuevo concepto de Estado-región –que ha hecho obsoleto el Estado-nación- es netamente económico. Los Estados-región se caracterizan por tener una estrategia de inserción en la economía global, un tamaño adecuado para la innovación y una infraestructura de comunicaciones y red de servicios que permite

²⁴ Porter, Michael, La Ventaja Competitiva de las Naciones, 1991, p.218-219.

²⁵ Porter, Michael, Ibid.

²⁶ Tomado de Kenichi Ohmae, The End of the Nation State: the Rise of the Regional Economies, 1995, The Free Press, New York, citado por Alejandro Indacochea y colaboradores en Cajamarca Competitiva, 1998, p.208.

considerarlos como una unidad de negocios en la economía mundial. También, obviamente, un sentido de pertenencia regional, basado en intereses económicos comunes, el cual puede ir más allá de las fronteras nacionales.

a. Desarrollo de la competitividad regional

A diferencia del pasado, en que los proyectos regionales expresaban un marcado énfasis en la planificación como instrumento de las políticas de desarrollo, en la actualidad, con el predominio de la apertura y la globalización, se privilegian los mecanismos de asignación del mercado e iniciativa individual.

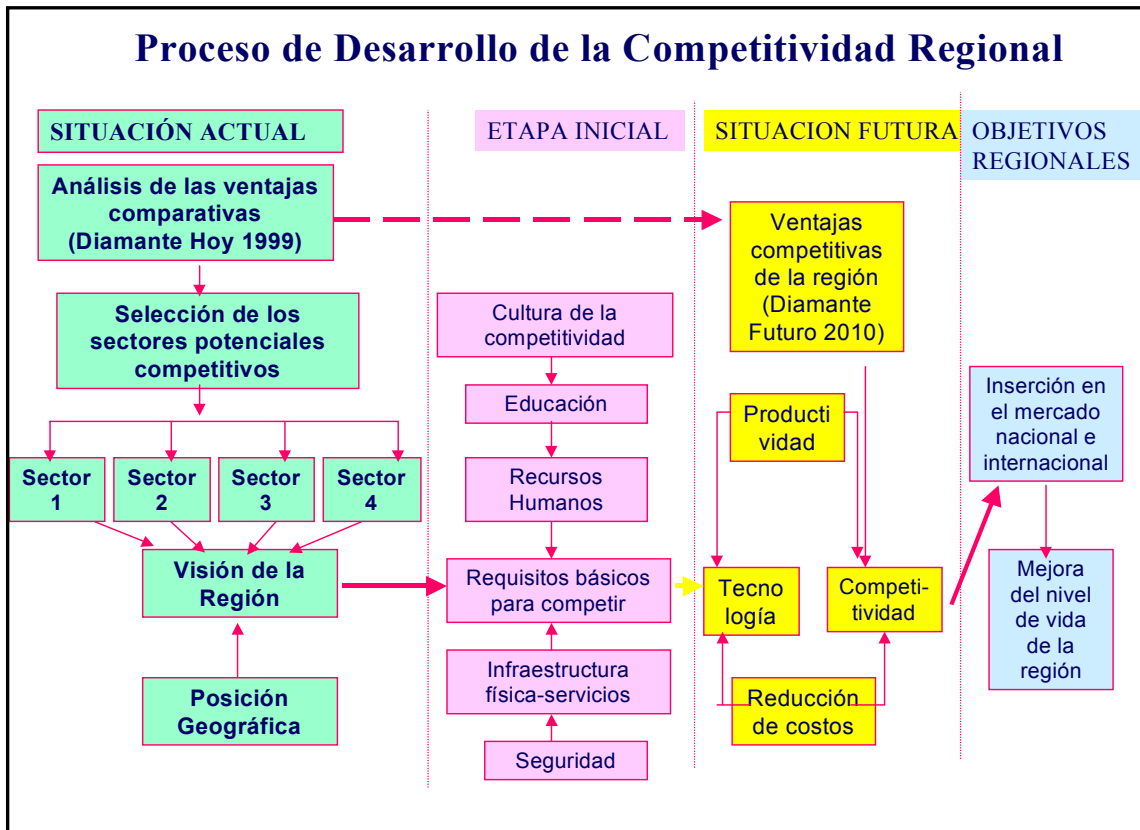
En este nuevo contexto, un plan de competitividad regional se gesta partiendo de las señales del mercado; identifica los sectores en los que la región posee ventajas comparativas y competitivas, elaborando el diamante “actual” (mapa de la competitividad), el cual ayuda o permite gestar la visión “compartida” para la región.

El siguiente paso es cómo hacemos para que esta visión “compartida” se haga realidad, para lo cual se elabora el diamante “futuro” de la competitividad al 2010. Para el logro de la competitividad regional se necesita tanto de los recursos humanos, como de infraestructura física. Los primeros están sumamente vinculados con la educación, que ayuda a hacer efectivo el cambio hacia lo que se denomina “*la nueva cultura de la competitividad*”.

En cuanto a la infraestructura física y de servicios, un programa de competitividad regional permite tener un orden de prioridad en lo que a las necesidades de este tipo de recursos se refiere.

La siguiente etapa, que es la de gestar o crear valor para la región, requiere incorporar tecnología para mejorar los productos y los procesos productivos en los sectores con potencial de desarrollo. Como resultado de esta transferencia de conocimientos, se logra una mayor productividad y la reducción de costos.

Finalmente, logradas las ventajas competitivas que permitan la adecuada inserción en el mercado nacional e internacional, éstas deben reflejarse en una mejora del nivel de vida para la población regional, que es el fin último de un plan de competitividad regional, tal como se muestra en el gráfico adjunto.



Fuente: Alejandro Indacochea y colaboradores, “Cajamarca Competitiva”. Lima, Mayo 1998, p.203.

b. Las barreras invisibles de la competitividad regional

Todo proceso de cambio consta de dos partes, una parte visible y una parte invisible. La parte visible la constituyen las acciones estratégicas y los mecanismos de dirección, que responden a la pregunta ¿cómo hacer? o ¿cómo se hizo? y que explican los resultados.

Sin embargo, lo más importante para lograr un cambio es poder direccionar el mismo hacia un norte deseado y en este contexto juegan un papel importante lo que hoy se denominan los “*modelos o techos mentales*”, que son la forma como la gente ve el mundo y piensa o actúa para solucionar sus problemas.

Esta parte invisible del cambio responde a la pregunta ¿por qué hacerlo? y se da en función de las fronteras del conocimiento, los llamados “paradigmas” o marcos de referencia de los actores del cambio.

El cambio hacia la competitividad sólo será posible en la medida que haya una transformación en los paradigmas y en la actitud de los líderes regionales a fin de que comprendan que lo que hagan o dejen de hacer dependerá de ellos mismos y que las soluciones no van a venir de fuera. Si no se cambian estos esquemas o paradigmas

mentales, entonces, en definitiva, la competitividad no puede marchar. El nuevo tratamiento de la competitividad parte, pues, del cambio de las actitudes mentales de los líderes de la región. Solo una población con una actitud competitiva, entendiendo la nueva dinámica de la economía mundial en la que los recursos naturales y la mano de obra barata ya no es lo más importante para competir en el mundo, es la que va a permitir desarrollar el potencial de las regiones.

En los resultados de un estudio realizado en los países de Centro y Latinoamérica por Michael Fairbanks y Stace Lindsay, se señala que muchas de las crisis económicas por las que atraviesan los países en vías de desarrollo no han sucedido porque éstos hagan mal las cosas, sino porque *“hacen las cosas correctas para tiempos ya pasados”*,²⁷ y para ello es necesario el cambio de los modelos mentales caracterizados por:

- basarse en recursos naturales;
- no entendimiento de los mercados y del cliente;
- falta de cooperación y confianza entre firmas;
- no entendimiento de la posición competitiva más favorable;
- poco interés en integrarse hacia delante;
- actitud defensiva; y
- paternalismo.

La forma de actuar de las personas obedece a su experiencia pasada, sus creencias, al contexto en el cual ve el mundo, “su mundo”, pero muchas veces ésta no responde a la realidad, y por ello el éxito del ayer muchas veces se convierte en el fracaso de hoy. Por ejemplo, en el caso de Arequipa²⁸, los empresarios arequipeños trabajaron por muchos años en una economía cerrada, protegida e inestable, donde el Estado era el estratega industrial. En un contexto como el descrito, la información y los *lobbies* eran la clave del éxito de las empresas, y la estrategia era de “Gana – Pierde”, y el bajo costo, donde era válido buscar la máxima rentabilidad, ya sea en las relaciones con los clientes, los proveedores y los recursos. El resultado fue obtener rentabilidad, pero con poca innovación de los productos.

Posteriormente, cuando se abrió la economía y se terminaron los subsidios y las tasas de cambio preferenciales, los resultados fueron baja rentabilidad y pérdida del mercado interno. No estaban preparados para la innovación y la competitividad, donde la clave del éxito era trabajar con una estrategia de “Gana – Gana”, con alianzas estratégicas con proveedores y clientes, es decir compartiendo información. Los empresarios seguían trabajando con los esquemas del pasado, los cuales, en el nuevo contexto, ya no eran válidos. Con lo que el tránsito o cambio del “éxito” al “fracaso” fue un hecho evidente; es decir, el éxito del ayer se convirtió en el causante del fracaso de hoy.

Tal vez lo más complicado es que el pasado ya no sirve para predecir el futuro, pero lo más grave es que nos distrae o confunde sobre lo que es verdaderamente relevante hoy en día,

²⁷ Fairbanks, Michael y Stace Lindsay, *Plowing the Sea*, (traducido como: *Arando en el Mar: Nutriendo las Fuentes Ocultas de Crecimiento en el Mundo en Desarrollo*). McGraw-Hill, México, Enero, 1999.

²⁸ Monitor Company “*Construyendo las Ventajas Competitivas del Perú: La Región Arequipa*”. Julio, 1995. PromPerú – MICTI.

en un mundo globalizado y de grandes cambios tecnológicos. En los talleres de competitividad realizados por PromPerú se han también encontrado otros elementos de los esquemas mentales que dificultan el éxito, entre ellos:

- La riqueza es mal vista: Siendo la base de una economía de mercado la creación de riqueza, paradójicamente en muchos casos ésta resulta siendo mal vista y no aceptada. Hay variables culturales que llevan a una confrontación entre la riqueza y la pobreza. Tal vez el hecho que, históricamente, la riqueza haya estado en muchos casos ligada con la explotación o la corrupción, lleva a no verla bien. En este contexto, el cambio tiene que darse, y la riqueza obtenida con trabajo, esfuerzo y creatividad tiene que ser bienvenida, necesitando el país y las regiones de creadores de riqueza, que es la base de la competitividad.
- Castigo al éxito: un esquema mental muy difundido es que no sólo estamos insatisfechos con lo que somos, sino que tampoco deseamos que los demás sean exitosos. El éxito resulta castigado y en muchas organizaciones es mal visto, y no se permite sobresalir o destacar, tanto al empresario como al líder.
- Falsa solidaridad con la mediocridad: ¿por qué vas a destacar?, es algo que se repite desde el colegio, donde muchas veces el alumno que estudia, que se esfuerza, que trata de sobresalir y ser el mejor, es aislado, siendo objeto de burla de sus compañeros y a veces hasta de sus profesores. Después de todo, ¿por qué va a subir el promedio?
- Baja autoestima: “¿Cómo estás?” “Mal; se hace lo que se puede.” “Pero mira que tienes trabajo.” “Bueno, ahí vamos; tú sabes que no alcanza para nada.” Somos el país de los pobrecitos, y ello se convierte en una competencia por generar lástima, situación que se presenta a todo nivel.
- Los valores y el capital social: Son importantes en el desarrollo de un país; muchas veces los valores, la ética en los negocios y en nuestro accionar diario se deja de lado so pretexto de “todo el mundo lo hace” ó “el sistema es así y no lo vas a cambiar”. Pero en este accionar perdemos de vista lo más importante, nuestro “capital social”²⁹ y olvidamos que el sistema en realidad es sólo un ente abstracto, que sólo existe en nuestra imaginación, por tanto depende de cada uno de nosotros que pongamos ética en los negocios y nuestra vida diaria, no sólo por una cuestión moral, religiosa o social, sino también económica. La ética es rentable y ayuda a reducir los costos de transacción de las operaciones.

c. Los agentes de la competitividad y el liderazgo local

Los agentes de la competitividad y el liderazgo local son los diferentes actores que hacen posible el desarrollo de la competitividad para cada región, entre los cuales se tiene:

²⁹ Fukuyama, Francis, Confianza (Trust): Las Virtudes Sociales y la Capacidad de generar Prosperidad, Buenos Aires: Editorial Atlántida, 1995, p.29.

(1) Las empresas comprometidas con el desarrollo regional

Las empresas líderes comprometidas con el desarrollo son uno de los principales soportes para el logro de la competitividad regional. En la experiencia de los talleres de competitividad de PromPerú no sólo se logró el compromiso, sino también la participación y el auspicio directo de las empresas líderes de cada región, como sucede con Yanacocha en Cajamarca y Barrick en Huaraz.

Un aspecto destacable es la nueva actitud de las empresas internacionales de comprometerse y participar en el desarrollo de las regiones.

(2) Los líderes y principales actores regionales

El soporte y apoyo de los líderes regionales hacia la competitividad es un aspecto clave y medular para hacer realidad la competitividad regional. Se optó por una búsqueda previa, y otros surgieron del taller, lo cual permitió comprometerlos con la real implicancia del reto de la competitividad. La dificultad de que los líderes puedan continuar con el trabajo iniciado es uno de los factores limitantes para el desarrollo de la competitividad regional.

(3) Los organismos no gubernamentales con visión proactiva

La participación y el compromiso de las diversas instituciones que participan en el desarrollo regional -cámaras de comercio, gremios, asociaciones, entidades sin fines de lucro, ONG's, programas de ayuda, etc.-, también son aspectos importantes a tener en cuenta para el logro de la competitividad regional.

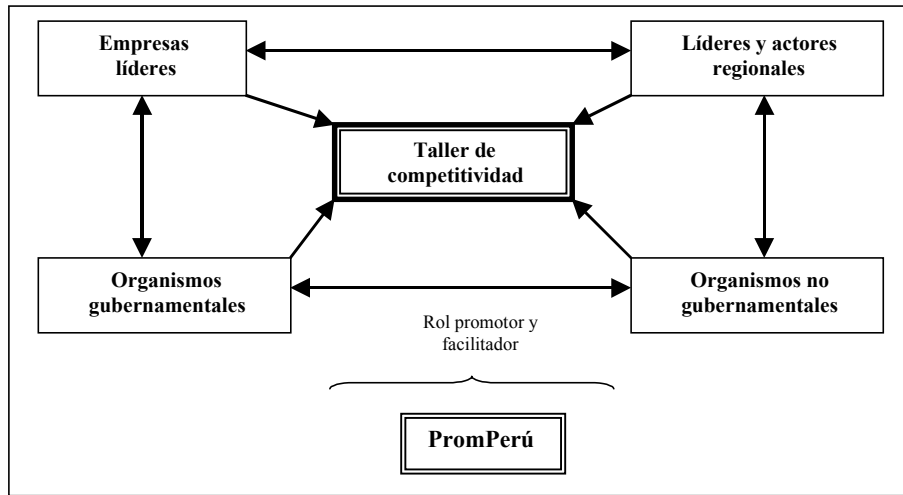
Un aspecto clave a considerar o a tener en cuenta, es el apoyo del sistema educativo, el cual despliega su real compromiso en los *currícula* [currículos], a todo nivel, con lo que implica competitividad.

(4) Los representantes de los organismos gubernamentales

La participación de los representantes tanto del gobierno central como del local es otro componente clave para soportar adecuadamente un plan de competitividad regional.

Los Agentes de la Competitividad Regional

Fuente: Elaboración propia



El mensaje es claro: la competitividad no da opción para trabajar aisladamente y “*todos requieren o necesitan de todos*”.

d. El rol del Estado en la competitividad

El falso dilema de Estado *versus* mercado, en gran parte un debate ideológico, pertenece al pasado. Hoy se está más allá de esta aparente controversia. El reto para el futuro ya no es la disyuntiva en virtud de la cual, o más Estado o más mercado, sino cómo hacer para que mercado y Estado funcionen bien y cada vez mejor, puesto que son complementarios.

Es decir que el actor y gestor del cambio sea el sector privado y el Estado el promotor o facilitador del mismo. Sin duda en todo esto el rol del Estado es importante, al poner las reglas de juego y proveer la infraestructura básica de servicios que permita el logro de la competitividad, así como una adecuada seguridad jurídica y el buen desempeño de las instituciones que facilitan el desarrollo de la competitividad.

Las tareas pendientes del Estado como agente facilitador y habilitador de condiciones favorables para la competitividad, son:

- (1) Facilitar y propiciar el desarrollo de la denominada “cultura de la competitividad” a fin de que sean los mismos agentes económicos quienes tomen la decisión y construyan una economía competitiva.

- (2) Proporcionar una visión positiva de lo que se debe hacer como país con un mensaje coherente y consistente del gobierno al futuro³⁰.
- (3) Proporcionar las reglas de juego claras que permitan abrir un consenso sobre las líneas maestras de la economía del país.
- (4) Mejorar la calidad y la disponibilidad de la infraestructura de servicios básicos para el logro de la competitividad.
- (5) Proporcionar una adecuada seguridad jurídica y mejorar el buen desempeño de las instituciones que faciliten el desarrollo de la competitividad.
- (6) Generar un ambiente que desarrolle la innovación y propicie una mayor competencia de la economía en general, mediante incentivos a la inversión para la formación y la capacitación

El cuadro adjunto nos presenta las diferentes etapas del desarrollo competitivo de un país; la primera etapa implica competir con recursos naturales, la segunda etapa está basada en la inversión en gran escala y tecnología moderna en los procesos y productos. Pasada la etapa impulsada por los factores y la inversión viene la impulsada por la innovación, para lo cual es importante una buena dotación de recursos humanos calificados y el desarrollo de todos los componentes del diamante.

Finalmente se tiene la etapa basada en la riqueza, que implica básicamente vivir de los logros del pasado. El reto del Estado en nuestros países es como impulsar las etapas del desarrollo nacional a fin de podernos trasladar de una economía basada en factores a una de inversión y de innovación. Es decir, cómo propiciar la creación de valor agregado en las exportaciones de materias primas con la inversión para poder llegar a la etapa de innovación.

³⁰ Para una explicación detallada de este tema, remitirse en este mismo libro, al trabajo de Alberto Pasco-Font, “El rol del Estado en la promoción de la imagen-país”.



Fuente: Porter, Michael, *Ibid.*, Capítulo X, adaptación propia.

4. Los Talleres de Competitividad: la experiencia de PromPerú

Los Talleres de Competitividad Regional de PromPerú se enmarcan dentro de la inquietud de repensar el desarrollo nacional a partir de las diferentes regiones del país, identificando las ventajas comparativas regionales a fin de articularlas y poder generar competitividad. El Perú es un país provisto de una gran diversidad de escenarios geográficos que cuenta cada uno con sus propios recursos físicos y humanos.

El nuevo rol del Estado es el de facilitador y promotor, siendo el actor el sector privado y los empresarios los llamados a desarrollar la competitividad regional. Para ello se requiere de la participación de todos los actores involucrados (incluyendo los agentes del gobierno y del sector académico)

PromPerú, dentro de esta perspectiva, llevó a cabo el proyecto de los Talleres Regionales de Competitividad, los mismos que durante 1999 se desarrollaron en las regiones de La Libertad, Ayacucho, Piura, Cajamarca, y el Callejón de Huaylas.

Los talleres de competitividad regional son un esfuerzo conjunto de PromPerú, de los socios locales, y de la comunidad. Requieren, en primer lugar, de un compromiso conjunto, -que no está en el papel sino en los hechos-, de dedicar durante su ejecución e implementación posterior dos recursos importantes: uno, muy escaso, “su tiempo”, y otro, muy valioso, “su conocimiento” sobre lo que se necesita para el desarrollo de su región. La

aceptación de este compromiso será lo que abra el camino a la acogida que los talleres tendrán en la población, y despierte su interés.

La metodología de los talleres de competitividad comprende los siguientes pasos:

- identificar y coordinar con los socios locales;
- investigación de los sectores con potencial competitivo;
- convocatoria a líderes empresariales, académicos y autoridades;
- reunión de coordinación con líderes empresariales, académicos y autoridades, bosquejo del diamante actual;
- dictado de los talleres;
- edición de los resultados;
- revisión del borrador de publicación con líderes del taller;
- presentación de la visión de la región y del Plan de Competitividad Regional

Aspectos importantes a resaltar en el desarrollo de los talleres es la identificación y coordinación con los líderes regionales, comprometiéndolos a concretar el desarrollo del plan de competitividad regional.

El liderazgo lo asume quien realmente lo tiene, y en ello juegan un papel importante las características del líder: su ascendencia, convocatoria y el compromiso con el desarrollo de su región, lo cual se determina en el trabajo de campo realizado.

Como cada región cuenta con su potencial competitivo, es necesario identificar y desarrollar los sectores competitivos para cada zona. Ello requiere de un trabajo e investigación previa en conjunto con los socios locales, ya que ellos son los más adecuados para hacer el diagnóstico de partida o de inicio.

Las reuniones de coordinación con los líderes empresariales, académicos y autoridades, son importantes para poderles explicar lo que implica el real compromiso con la competitividad y por qué es necesario su aporte y contribución para el logro de la competitividad regional. Igualmente, se plantean los talleres de competitividad como la única opción para poder mejorar el nivel de ingreso de la población y, por ende, su calidad de vida.

El dictado del taller, si bien proporciona una visión integral sobre lo que implica la competitividad regional y el porqué de ella, se adapta a la problemática específica de cada región. Los productos concretos que se logran en los talleres de competitividad regional son:

- la visión compartida para cada región y los diamantes de competitividad actual y futuro;
- la visión compartida para cada sector de actividad y sus diamantes actual y futuro; y
- un plan de acción referencial para cada sector de actividad y la asignación de responsables para su ejecución.

Posteriormente se trabajan los resultados del taller y se prepara un documento borrador que es revisado y discutido con los líderes del taller en una nueva reunión de coordinación.

Finalmente, el documento, validado por los participantes del taller, es presentado conjuntamente con la visión de la región y el Plan de Competitividad Regional.

a. Los objetivos de los talleres de competitividad regional

Son objetivos prioritarios de los talleres de competitividad regional los siguientes:

- identificar los sectores en los que pueden encontrarse ventajas comparativas susceptibles de transformarse en ventajas competitivas;
- sensibilizar a los actores regionales en el concepto de la competitividad y sus implicancias en una economía globalizada;
- comprometer a los líderes empresariales y regionales en el desarrollo de su región; y
- identificar socios y líderes locales.

b. Misión de PromPerú respecto de la competitividad regional

En lo que respecta a la competitividad regional, el rol de PromPerú es el de ser facilitador de las coordinaciones entre los actores regionales, dotándolos del marco conceptual de la competitividad y motivándolos a desarrollar acciones coordinadas, en el marco de un Plan de Competitividad Regional. Para ello, desarrolla estrategias y políticas de socios de tal manera que los “socios locales” identifiquen los sectores con potencial competitivo, comprometiendo la participación de los líderes en el proceso de concretar el desarrollo de este Plan.

Los trabajos de los talleres de competitividad permiten la participación y el compromiso de todos los sectores involucrados o comprometidos con el desarrollo, con una base de auténtica descentralización (pirámide invertida) en donde ellos mismos se sienten o son partícipes de su propio desarrollo

El rol de PromPerú en la competitividad se da concretamente en:

- La coordinación y dictado del taller de competitividad para cada región;
- El desarrollo del plan de competitividad para la región y por su sector de actividad económica; y
- El apoyo y seguimiento en la implementación del Plan de Competitividad Regional.

c. Mediciones de los Talleres

El éxito o el deséxito del taller se determina sobre la base de las siguientes mediciones:

- asistencia mayor de un 80% de los invitados al Taller y permanencia de un 50% durante el taller;
- aprobación mayor al 60% por parte de los asistentes al Taller, sobre la información recibida, los temas tratados y la presentación realizada;

- establecimiento de una visión de desarrollo regional y un Plan de Competitividad Regional;
- interés por parte de dos instituciones locales para replicar el Taller; y
- compromiso y liderazgo subsiguiente del proceso a cargo de por lo menos una institución local.

d. Visiones regionales de la competitividad

Región	Síntesis de visiones regionales de competitividad al 2010³¹
La Libertad	<ul style="list-style-type: none"> • Centro agroindustrial del norte y productos de cuero y calzado para exportación. • Eje de integración turística y de playas en el norte peruano. • Centro industrial metalmecánico y líder cultural de la región norte.
Ayacucho	<ul style="list-style-type: none"> • Centro agroindustrial de productos andinos para exportación. • Capital artesanal del Perú • Centro: histórico, religioso y cultural del turismo internacional.
Piura	<ul style="list-style-type: none"> • Centro agroindustrial de frutales para exportación. • Centro exportador de productos hidrobiológicos. • Centro nacional del turismo de playas y del esoterismo y de la medicina natural. • Centro productor de fertilizantes ecológicos.
Cajamarca	<ul style="list-style-type: none"> • Destino turístico del norte, con énfasis en el turismo de salud termomedicinal y para la tercera edad, histórico y participativo. • Importante productor en el norte de plantas aromáticas, medicinales y frutos nativos. • Centro lácteo y forestal.
Callejón de Huaylas	<ul style="list-style-type: none"> • Centro turístico: ecológico, de aventura, de salud y esparcimiento para la tercera edad. • Centro agroindustrial, hortícola y frutícola de exportación. • Líder en producción apícola. • Productor de truchas con calidad de exportación.

La importancia de las visiones regionales es que orienta a la población, a los líderes, a los gobiernos locales, al sector académico y al Estado respecto a las orientaciones económicas, a las necesidades de infraestructura, de capacitación y de especialización que requiere la población; y, en general, puede dar respuestas a cómo poner en movimiento la economía regional, a fin de lograr cumplir su visión.

³¹ Las visiones regionales de competitividad de La Libertad, Ayacucho, Piura, Cajamarca y Callejón de Huaylas, completas al 2010 se presentan en Anexo adjunto

5. Conclusiones y Recomendaciones

(i) El viejo modelo rentista basado en la explotación de recursos naturales ya terminó. La abundancia de recursos naturales como los climas, extensión territorial, diversidad geográfica y mano de obra barata han perdido la importancia y trascendencia que tenían en la competencia internacional. Como señala Michael Porter, la mera dotación de recursos naturales ya ha dejado de ser una ventaja competitiva. En la era del conocimiento, las ventajas competitivas se generan mediante la innovación y la creatividad, para lo cual requerimos de una gran inversión en capital humano, formación profesional, investigación y desarrollo. Ante estas nuevas realidades, lo que hace próspera a una región es la productividad y la innovación; es decir, la capacidad de usar más eficientemente la mano de obra, los recursos naturales y el capital humano.

(ii) Hoy en día no son sólo los países los que tienen que competir sino las regiones, e incluso las ciudades; es por ello importante replantear el desarrollo a partir de las regiones. La competitividad no se logra gratuitamente, y hay que saber conducirla y llevarla con un objetivo definido, a fin de alcanzar las metas propuestas. He ahí la importancia de un plan de competitividad regional, el cual permite potenciar o aprovechar mejor las ventajas competitivas de cada región.

(iii) Un plan de competitividad regional lleva a tener que repensar el país en términos de las regiones; y deja en claro que el desarrollo prioritariamente depende de la población y sus líderes. Proceso que constituye la verdadera descentralización del país, en donde las decisiones ya no vienen impuestas verticalmente, sino se gestan en la base misma de la población de cada una de las regiones, para que posteriormente las ejecuten los líderes.

(iv) El análisis de nuevas situaciones, la gestación de visiones compartidas y el esfuerzo conjunto de los actores del desarrollo regional, aunado al rol facilitador y promotor del Estado, constituye el verdadero reto de la competitividad, para podernos insertar en la economía global.

(v) PromPerú, en los talleres de competitividad, actúa como un ente facilitador creando las condiciones para generar y desarrollar la competitividad en las regiones. El taller tiene como principal objetivo proporcionar la “cultura de la competitividad”, en donde queda en claro que el Estado es sólo un facilitador, siendo el actor y gestor de la competitividad el sector privado, y que la competitividad es la única forma de producir riqueza y bienestar para la población.

(vi) La competitividad es en esencia un cambio de actitud, y sólo puede lograrse si todos los sectores de la sociedad internalizan la importancia de la misma. Si bien la competitividad es aceptada racionalmente por los líderes y la población en general, en la práctica el comportamiento es un factor limitante por las barreras culturales existentes del pasado. Es sumamente importante trabajar las barreras invisibles de la competitividad, los denominados “techos mentales” para cada región del país. La actitud mental, a fin de que la población entienda y acepte la competitividad, es el cambio más importante a darse, ya que la competitividad la determinan las personas.

(vii) El objetivo de los talleres de competitividad es poner el tema de la competitividad en los agentes regionales y constituir núcleos de cambio. Para lo cual es sumamente importante la asunción del liderazgo para el cambio hacia la competitividad. Esto constituye un aspecto vital y central. A futuro, el reto de los talleres de competitividad es cómo institucionalizar y monitorear el cambio a fin de que sea permanente y gestado por los propios líderes de la región.

(viii) Las entidades sin fines de lucro, ONG's, tienen que volcarse a ser más competitivas, yendo más allá de la ayuda paternalista o con un sentido de supervivencia. Hoy en día el apoyo debe ir a desarrollar las capacidades propias de la población para volcarse a ser más competitivos. Se requiere el esfuerzo y la participación de todos los agentes comprometidos con el desarrollo, desde un nivel macro –como país, y regiones- y micro –como empresas e individuos -. Es justamente en este nivel micro donde las entidades comprometidas con el desarrollo tienen que dar el apoyo y la capacitación para el logro de la competitividad regional.

(ix) La diversidad geográfica, de población, culturas y niveles de desarrollo en un país como el nuestro torna compleja la elaboración de una visión-país. En los talleres de competitividad el camino es a la inversa; partiendo de las regiones, se tratará de llegar a visiones más amplias, lo cual debe facilitar el llegar a una visión-país. Es decir, mientras más sólidas sean las estrategias regionales de inserción en el mundo globalizado, más sólido será el avance hacia la competitividad del país.

(x) La competitividad, para que sea sustentable, tiene que basarse en una auténtica solidaridad, valores, y respeto a nuestra cultura propia; de otra manera es totalmente inestable. El reconocimiento y fortalecimiento de nuestra propia identidad, justamente cobra mayor importancia con la globalización y constituye una fortaleza para poder competir.

6. Bibliografía

Blomström, Magnus y Meller, Patricio, Trayectorias Divergentes: Comparación de un Siglo de Desarrollo Económico Latinoamericano y Escandinavo, Santiago de Chile, Cieplan – Hachette, 1990, p.283.

Centro IESA del Zulia y Corpozulia, Zulia: Competitividad para el Desarrollo Caracas, IESA, 1997, p.481.

Crocombe, Graham T.; Enright, Michael J. Y Porter, Michael, Incremento del Nivel de la Ventaja Competitiva de Nueva Zelanda, Caracas, Fintec, 1996. 242 pp.

Dollar, David y Wolff N., Edward Competitividad, Convergencia y Especialización Internacional Caracas, Fintec, 1995. 271 pp.

Enright, Michael; Francés, Antonio y Scott Saavedra, Edith, Venezuela: El Reto de la Competitividad Caracas, IESA, 1994, p. 733.

Group of Lisbon, Limits to Competition, Cambridge, Mass., The MIT Press, 1995.

Indacochea Cáceda, Alejandro y Beatrice Avolio de Vargas Corbacho, La Creacion de Valor y la Calidad de las Actividades Económicas: el Reto del Cambio, Instituto del Ciudadano N°38. Diciembre, 1998.

Indacochea C., Alejandro; Beatrice Avolio; Luis Bedoya; Javier Carrillo; Genaro Negrón; Luis Sánchez y Miguel Santillana, Cajamarca Competitiva, Lima, mayo 1998. 250pp.

Indacochea Cáceda, Alejandro, Privatizar la Privatizacion: Reflexiones sobre el Nuevo Orden Económico Mundial, Lima, 1993. 250pp.

Krugman, Paul, “Competitiveness: A Dangerous Obsession”, en Foreign Affairs, March-April 1994.

Mertens, Leonard, Crisis Económica y Revolución Tecnológica: hacia nuevas estrategias de las organizaciones sindicales, Caracas, Nueva Sociedad, 1990.

Naisbitt, John, Global Paradox, New York, Avon Books, 1994.

Ohmae, Kenichi, The End of the Nation State: The Rise of the Regional Economies, New York, The Free Press, 1995, 214pp.

Porter, Michael, La Ventaja Competitiva de las Naciones, Buenos Aires, Vergara, 1991, 1025pp.

—“Competitividad en Centroamérica”, en “Competitividad en Centroamérica: preparación de las empresas para la globalización”, San José, Costa Rica, INCAE, Jul. 1996.

Rangel Aldao, Rafael. “La nueva agrobiotecnología en el cultivo de la maíz”, en Economía Hoy, Caracas, 10 de feb. 1993.

Villamizar A., Rodrigo y Mondragón A., Juan Carlos, Zenshin: Lecciones de los países del Asia-Pacífico en tecnología, productividad y competitividad, Colombia, Grupo Editorial Norma, 1995, p.210.

Yoffie, David B., Introduction: from Comparative Advantage to Regulated Competition, en “Beyond Free Trade: Firms, Governments, and Global Competition”, Boston, Harvard Business School, 1993, pp.1-25

ANEXO

Visión regional de competitividad

(1) La Libertad

- Trujillo debe constituirse en la segunda metrópoli del país, región líder por excelencia.
- Nuestra visión a futuro es constituirnos en el primer Centro agro-industrial del norte con énfasis en caña de azúcar, espárragos y fruticultura; con productos de alto valor agregado y marcas reconocidas.
- Desarrollo de una industria de cuero y calzado; diferenciada con calidad de exportación y para el consumo interno.
- Centro de la industria metal-mecánica con un alto valor agregado y calidad, como complemento del sector agro industrial.
- Líderes como eje de integración turística histórica y de playas en el norte del Perú, sobre la base del patrimonio vivo; interconectados con Huaraz, Chiclayo, Cajamarca, la Selva y Frontera Ecuatoriana.
- Zona de desarrollo minero de alta tecnología, manteniendo el equilibrio ecológico.
- Alcanzar un liderazgo cultural en la región norte, de manera sostenible, logrando una ciudad exportadora de formación, educación y conocimiento.
- Vías de comunicación apropiadas a fin de integrar sus tres regiones.

(2) Ayacucho

- Ayacucho será un centro histórico, religioso y cultural del turismo internacional.
- Centro agroindustrial de exportación de productos andinos y de la Ceja de Selva con componente ecológico, valor agregado y sello de calidad propio.
- Capital artesanal del Perú y primer productor nacional de exportación.
- Eje del desarrollo de la zona centro sur andina con conexión al Brasil y nexo del Atlántico con el Pacífico mediante la salida al Puerto de Pisco.
- Analfabetismo erradicado y desarrollo integral del capital humano.

- Centro internacional del arte popular andino y de la “Semana de la Libertad Americana”.
- Con una infraestructura moderna en educación, salud y vivienda, preservando el medio ambiente y el patrimonio.

(3) Piura

- Piura será una región integrada exitosamente al comercio internacional, gracias a la competitividad del megapuerto de Paita, el aeropuerto de Piura, el Corredor Bioceánico Paita/Belem y a la articulación interregional con el sur de Ecuador.
- Paita-Belem será el corredor bioceánico más importante de América del Sur para la salida de productos del Brasil con Ceticos Paita y una integración regional de servicios en torno al eje Paita - Sullana – Piura.
- Piura será el principal centro agroindustrial de exportación del Perú, sustentado en su capacidad de adaptación e innovación biotecnológica. Con liderazgo en América del Sur de productos como el algodón, mango, limón, espárragos, tamarindo, plátano, café y orquídeas; respetando el medio ambiente.
- Piura será un centro productor de:
 - Fertilizantes ecológicos sustentados en la explotación de los fosfatos de Bayóvar abasteciendo a Ecuador y Brasil.
 - Gas obtenido de la Cuenca de Sechura abasteciendo a otras regiones.
 - Recursos polimetálicos del yacimiento de Tambogrande con cuidado del medio ambiente y exportando a todo el mundo.
- Piura será un importante centro exportador de productos hidrobiológicos para consumo humano en América Latina de pescado fresco, refrigerado, congelado y enlatado basado en una pesca responsable y una acuicultura sostenible.
- Cabo Blanco será el Centro Internacional de la caza marina y de la ola perfecta.
- Centro Nacional del turismo de playas en Máncora y Cabo Blanco; con gastronomía típica reconocida a nivel internacional.
- Piura será un centro nacional e internacional del Turismo Esotérico (mágico-religioso) y la medicina natural.
- Piura tendrá una infraestructura vial y de riego a prueba de los efectos del Niño.
- Productor mundial de productos agroindustriales derivados del algarrobo con sello propio, constituyéndose en el símbolo de Piura.

- Presencia internacional y nacional de la artesanía utilitaria, ornamental en cerámica y orfebrería.
- La población en Piura tendrá niveles aceptables de calidad de vida con analfabetismo cero, reducida pobreza, e identidad cultural propia y servicios.

(4) Cajamarca

- Destino turístico del norte del país, a partir del turismo de: salud termo-medicinal (relajamiento y antiestrés) y para la tercera edad, histórico-cultural y participativo, con un posicionamiento y marca propia reconocida.
- La primera cuenca lechera del país de lácteos y derivados, con sello de calidad y componente ecológico reconocido a nivel nacional e internacional.
- Importante productor forestal de la costa norte del Perú, en madera para estiba, embalaje, material para construcción, así como fabricante de muebles y artesanía.
- El más importante corredor económico de la zona andina norte, integrado a la longitudinal de la sierra y todas sus provincias, con salida al Puerto de Pacasmayo.
- El más importante productor del norte del país en plantas aromáticas, medicinales, menestras y frutos nativos.
- Artesanía especializada con reconocimiento nacional e internacional en tejidos de fibra vegetal y animal, cerámica, piedra, orfebrería en oro y cueros.
- Centro de desarrollo minero, preservando el entorno ecológico, constituyéndose en un importante pilar de desarrollo regional, impulsando el crecimiento de las empresas relacionadas con los sectores priorizados.
- Mejorar significativamente la calidad de vida erradicando el analfabetismo con participación activa de la mujer en todos los sectores de la actividad económica.

(5) Callejón de Huaylas

- El Callejón de Huaylas será segundo centro turístico del país con liderazgo en turismo ecológico y de aventura en el país; también en turismo de salud y esparcimiento para la tercera edad.
- El Callejón de Huaylas será productor de truchas con calidad de exportación, aprovechando los ríos y lagunas existentes; siendo motivo de atracción para la pesca deportiva.

- Erradicar el analfabetismo y disminuir la desnutrición infantil en la región.
- El Callejón de Huaylas se convertirá en un centro líder de la producción agroecológica, hortícola, frutícola y agroindustrial para la exportación.
- La región contará con un servicio de energía eléctrica permanente y de buena calidad.
- El Callejón de Huaylas será líder en la producción apícola para el abastecimiento del mercado nacional e internacional.
- El Callejón de Huaylas estará preparado para afrontar la presencia de los desastres naturales.
- Habrá una plena integración de las comunidades a la economía regional.
- Gran desarrollo minero con tecnología moderna y conservación del medio ambiente.
- Las Cordilleras se convertirán en una Cordillera Verde (potencialización de la agricultura y forestación).
- El Callejón de Huaylas será un importante polo de desarrollo a través de la integración vial con el resto del país.
- Tener liderazgo en la exportación de artesanía artística y utilitaria en cerámica y tejidos.